



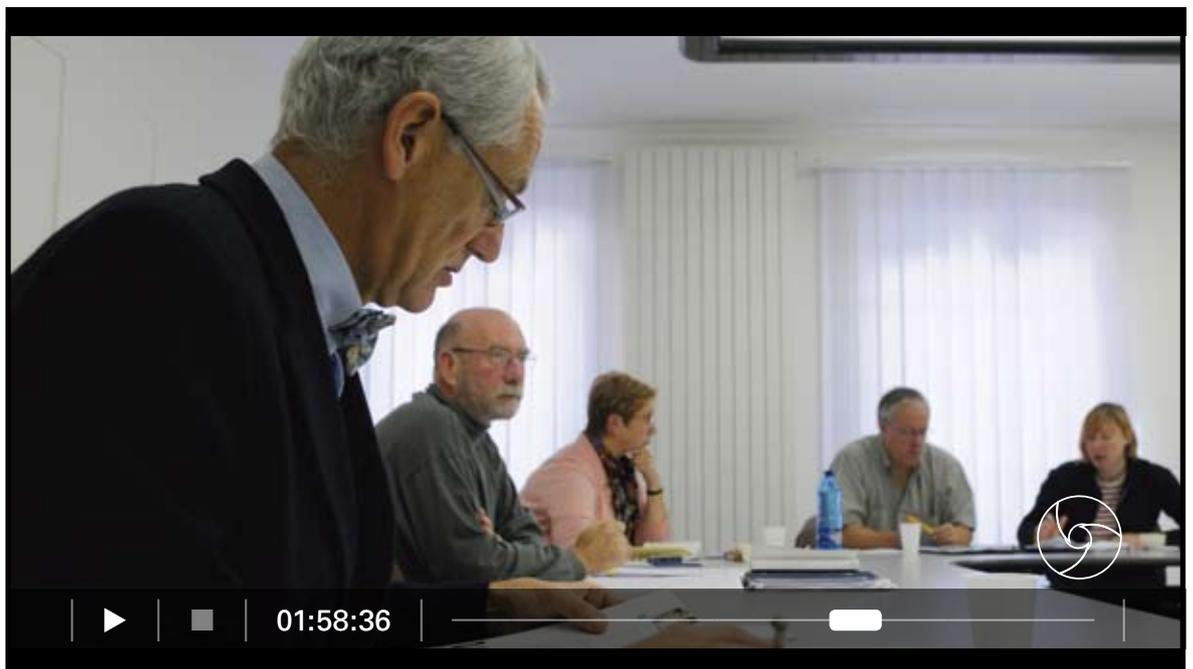
## Les métiers de back office dans la banque : leur personnel, leur évolution

Intervention de Henry CHEYNEL à la rencontre annuelle de l'Observatoire, le 16 décembre 2008

Quand on parle des effectifs de back office dans la banque, de quoi parle-t-on exactement ? Au vu de l'enquête Emploi réalisée chaque année par l'Association Française des Banques, les métiers de traitements administratifs représentent 45 500 personnes. 71 % de ces effectifs appartiennent à la banque de détail, 22 % à la BFI (banque de financement et d'investissement). Enfin 3 200 personnes (7 %) appartiennent aux entreprises de titres, car l'étude réalisée par l'Observatoire sort du cadre strict des entreprises bancaires pour inclure ces entreprises connexes à la profession bancaire. Ces 45 500 personnes peuvent être

approchées de manière différente, en les classant par métiers-repères de la convention collective : 80 % sont des **techniciens administratifs des opérations bancaires** et 20 % des **responsables d'unité traitant les opérations bancaires**. Mais ces 45 500 personnes ne représentent qu'une partie de la réalité des services de traitement. Il faut ajouter les effectifs des entreprises de titres qui ne relèvent pas de la convention collective de la banque, ainsi que les personnes n'appartenant pas aux deux métiers cités précédemment. En effet, les back offices, particulièrement dans la BFI, comptent des juristes, des comptables, des gestionnaires

de ressources humaines, etc. On obtient au total un « petit » 60 000 personnes - un gros effectif en réalité, qui pèse lourd dans la profession bancaire, et même comme entité professionnelle nationale. Rappelons qu'au sein de la population bancaire, on trouve 53 % de vendeurs (des personnels « face à un client »), 20 % d'activités support. Les unités de traitement sont en position intermédiaire, à 27 %. Ce taux était de 33 % il y a 10 ans. La tendance est donc à la baisse de la part des back offices, mais - nous allons le voir - une baisse graduelle. Les effectifs de back office sont bien loin de disparaître de la population bancaire.



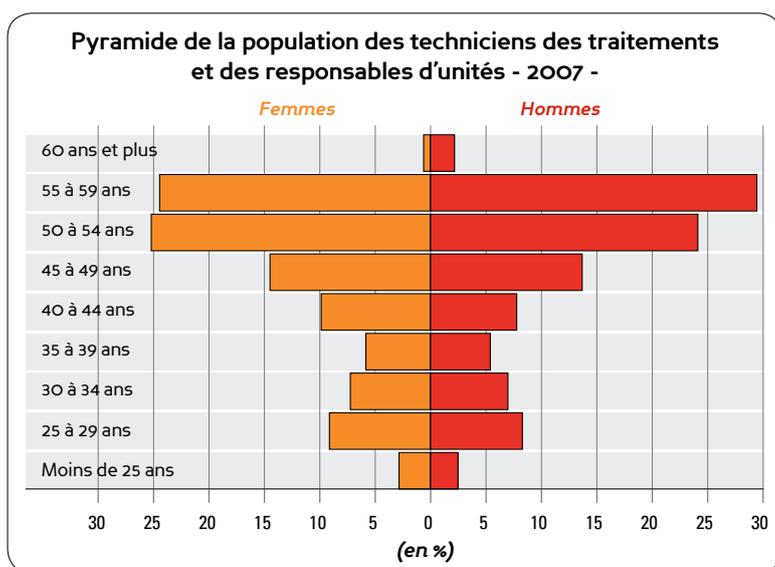
### III Les métiers de back-office dans la banque : leur personnel, leur évolution

#### ■ COMMENT SE CARACTÉRISE CETTE POPULATION DES UNITÉS DE TRAITEMENT ?

Qui sont ces hommes et ces femmes qui travaillent dans les back offices ? D'abord, ce sont surtout... des femmes. Celles-ci représentent 64 % de l'effectif total, taux qui a légèrement baissé, mais reste néanmoins très majoritaire. En observant les secteurs auxquels appartiennent ces

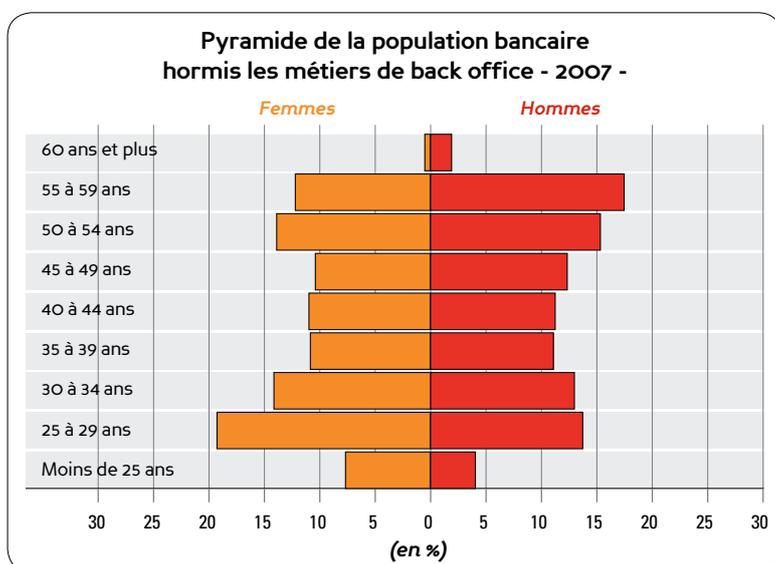
femmes, se dessine nettement le problème femmes-hommes : les femmes constituent 70 % du métier « techniciens administratifs », et seulement 48 % du métier « responsables d'unités ». Notons toutefois que ce taux de 48 % était de 36 % il y a 5 ans. L'évolution est positive, même

si la parité a encore de beaux progrès à accomplir.



Deuxième caractéristique de cette population, sa composition par âge, relativement « vieillie ». 53 % des effectifs des métiers de back office ont plus de 50 ans.

Ainsi, nettement plus de la moitié des effectifs concernés partiront dans les 10 ans à venir. Ce taux n'est que de 33 % pour l'ensemble de la population bancaire.



Quand on dit que la population bancaire est « âgée », en réalité, on désigne implicitement la population des back offices. Sans les effectifs de ces unités, la pyramide des âges de la population bancaire est relativement équilibrée, plus équilibrée même que la pyramide de la population active française.



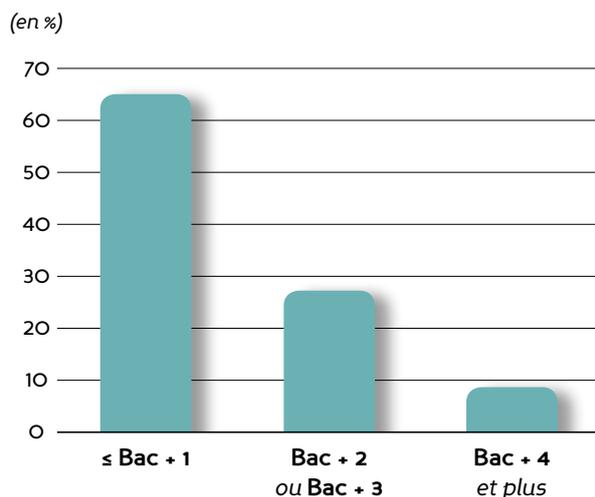
## ■ COMMENT SE CARACTÉRISE CETTE POPULATION DES UNITÉS DE TRAITEMENT ?

Troisième volet des caractéristiques quantitatives, les effectifs de back office évoluent à la baisse, mais lentement. Ils avaient diminué assez rapidement à la fin des années 90 en raison d'importants gains de productivité. Depuis 2001, les départs sont nombreux, car le vieillissement est un phénomène relativement ancien dans ces secteurs, mais il y a aussi des recrutements. En effet, les back offices embauchent de l'ordre de 3200 à 3400 personnes par an (*périmètre*

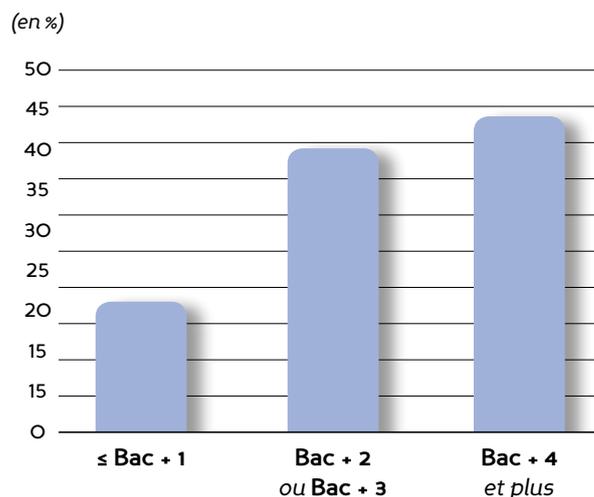
*de l'enquête AFB*). On embauche pour remplacer les départs ; certainement pas au taux de un pour un, mais au moins pour un renouvellement minimal. On embauche aussi dans les entreprises de titres, car ce sont des entreprises en fort développement. Enfin on a beaucoup recruté dans les back offices de la BFI. Et les événements actuels sont plutôt annonciateurs de la poursuite de ces recrutements dans la BFI. Mais si l'on recrute, ce ne sont pas du tout les profils traditionnelle-

ment observés en moyenne dans ces métiers. Les formations initiales des personnels formant la population des back offices sont, dans leur très grande majorité, « de niveau bac » selon les termes de l'enquête - en fait très souvent de niveaux inférieurs au bac. Or le recrutement de ces dernières années est principalement un recrutement de bac+4 et plus. On retrouve là particulièrement la trace des recrutements des back et middle offices de la BFI.

### Structure des effectifs par diplôme



### Structure des embauches par diplôme



## ■ QUELLES ÉVOLUTIONS POUR CES FAMILLES D'ACTIVITÉS ?

● Même s'il n'est pas facile de soumettre à une analyse commune les **back offices de la banque de détail et ceux de la BFI**, trois facteurs, tout de même, impriment une même évolution à l'ensemble du secteur. Il y a d'abord le facteur technologique. La dématérialisation autorise les progrès de l'automatisation, qui ne sont pas achevés. Un deuxième facteur est relatif à la demande de la clientèle. La banque est une activité mature, chez laquelle la concurrence s'exerce moins sur la différenciation du produit que sur la qualité commerciale et la qualité de service. Et cette dernière dépend de la rigueur et de la célérité des back offices. Enfin les opérations par leur nature même engendrent des impératifs de sécurité, avec une logique qui s'est en quelque sorte emballée sous l'influence des défaillances enregistrées en 2008 dans la sphère des contrôles.

● S'agissant de **la banque de détail**, deux facteurs plus spécifiques sous-tendent l'évolution de ses back offices : d'une part, la saisie en agence, puisque l'agence n'a plus de back office en son sein, mais renvoie ses opérations vers des unités de traitement, généralistes ou spécialisées selon les organisations des banques ; d'autre part, la saisie par le client lui-même, au niveau bien sûr des DAB et des GAB, mais de plus en plus aussi sur internet (virements, commandes de chèques,

opérations de bourse, et, progressivement, demandes de concours). Tout ceci se conjugue pour déterminer la poursuite de la diminution du nombre d'opérations manuelles. Parallèlement les opérations automatisées sont reprises en pourcentage croissant par les entreprises spécialisées.

Dans l'immédiat, ces évolutions ont une double conséquence pour le personnel. D'un côté on assiste à l'allègement et à l'enrichissement des tâches. La disparition d'opérations de saisie répétitives et fastidieuses est sans conteste un facteur positif. De plus, le contrôle des opérations automatisées exige une véritable intelligence de l'ensemble de la procédure et du processus productif. Mais dans le même temps, les contraintes de délais et de qualité sont renforcées. Les unités de traitement administratif travaillent en flux tendu avec les agences. Celles-ci « vendent » à la clientèle la qualité et la rapidité de leur après-vente, et sont donc étroitement tributaires du rendement et de la rigueur des unités de traitement.

Dans une optique de moyen/long terme, les back offices sont dans une position paradoxale. D'un côté, la diminution de leurs effectifs les met en position « défensive ». D'un autre côté, ils présentent une importance stratégique pour les banques : importance commerciale puisque la concurrence se joue très largement sur la qualité de service,

importance économique puisque les gains de productivité des traitements sont essentiels à l'amélioration des coefficients d'exploitation. Dans ces conditions, il n'y a aucune chance pour qu'on revienne sur les évolutions en cours ou qu'elles soient à l'avenir infléchies. On assistera donc à la poursuite de la réduction du nombre d'opérateurs. Mais, dans certaines conditions, les techniciens et les experts peuvent se maintenir en nombre. On devrait même assister chez les techniciens et les experts à des recrutements relativement significatifs lorsque les départs atteindront leur apogée, entre 2011 et 2014. Des métiers comme le crédit documentaire, les garanties internationales, le crédit immobilier, les successions nécessitent l'intervention de personnels qualifiés, et non des traitements automatiques. Il en va de même pour tout ce qui concerne le contrôle de la qualité et la gestion du risque.

Au nombre des conditions pour la préservation des fonctions de techniciens et d'experts métiers figure prioritairement **la formation**. Le contrôle de processus complets de production exige une compréhension en profondeur de ces processus. Dans le domaine des fonctions de contrôle, à un moment où la rigueur des contrôles, selon les critères de Bâle II, devient un élément essentiel du rating des banques, il faut pour la gestion des risques



## ■ QUELLES ÉVOLUTIONS POUR CES FAMILLES D'ACTIVITÉS?

opérationnels des personnels extrêmement qualifiés, recevant toute la formation voulue. Les back offices, par ailleurs, doivent avoir une vraie connaissance des développements commerciaux. Quand, par exemple, le back office est « en direct » avec un exploitant d'agence au sujet d'un crédit immobilier, il lui faut savoir précisément ce qui se joue entre le commercial et le client.

S'agissant des opérations automatisées - celles qui sont encore effectuées dans les banques et celles qui constituent l'activité centrale des entreprises de titres - on ne peut occulter qu'elles sont techniquement délocalisables à l'étranger, sur des zones à moindre frais de main-d'œuvre. Actuellement, aucune information ne permet de dire que de telles délocalisations aient eu lieu de manière significative en France - « de manière significative » faisant allusion ici aux délocalisations massives qui ont eu lieu de Londres vers l'Écosse ou l'Irlande. Rien de similaire ne s'est dessiné en France, mais dans une réflexion prospective sur les métiers de traitement, il faut avoir présent à l'esprit que ce qui est automatisable est délocalisable.

● Quand on en vient à l'évolution des **métiers de back et middle office de la BFI**, le sujet doit d'abord être assorti d'un point d'interrogation tant la question de l'évolution des différentes activités de BFI paraît difficile à cerner en cette fin 2008. On peut tout de même encadrer la réflexion prospective de trois idées principales.

1/ Les back et middle offices ont bénéficié de la forte croissance et du fort potentiel de création de produit net bancaire de la BFI. Certaines activités vont connaître un coup d'arrêt, notamment les opérations des établissements pour compte propre, d'autres un freinage.

Mais la banque de financement et de marché présente un socle d'activités qui vont évidemment se poursuivre. Le plus grand nombre d'opérations de marché répond aux besoins économiques d'une grande clientèle d'entreprises internationales. Les opérations de marché de taux sont appelées à s'intensifier avec la forte poussée des dettes publiques.

De leur côté, les activités de banque d'affaires - avec les opérations de financement et de marché qui les accompagnent - devraient même se multiplier en raison des restructurations d'entreprises provoquées par les mutations économiques en cours.

Il y aura donc forcément une continuité dans le développement des

activités la BFI, et donc celui corrélatif de ses back offices.

2/ Les *sales* du front office vont continuer de « vendre » les qualités du back et du middle de leur établissement, tout autant que celles de leur Recherche. De leur côté, les entreprises clientes vont continuer de déterminer le choix de leur chef de pool bancaire largement en fonction de la rigueur des équipes de mise en place des financements et de suivi de la vente des produits.

3/ Les back et middle offices sont aujourd'hui au cœur de politiques de plus en plus accentuées de sécurisation des opérations. Les événements traversés par les BFI tendent au renforcement des équipes intervenant à tous niveaux dans la gestion du risque. Plus que jamais, le *front* sera éclairé et encadré par les interventions du middle office, et son impact commercial déterminé par le degré d'efficacité du back office.

À noter deux « niches » d'emplois particulières : en back office Financement, l'ancienneté apparaît plus élevée que dans les autres services, ce qui devrait y entraîner des entrées pour renouveler les effectifs plus nombreuses qu'en moyenne ; par ailleurs, les juristes de la BFI, après avoir connu la mutation la plus profonde parmi les métiers support, font l'objet aujourd'hui d'un surcroît de demande lié au fort besoin d'expertise juridique.

### III Les métiers de back-office dans la banque : leur personnel, leur évolution

Enfin, dernière remarque sur les back/middle offices de la BFI, ces métiers souffrent d'un dommageable déficit d'image, en partie expliqué par l'ombre que les *fronts* leur ont fait. Ils ne constituent pas des portes d'entrée vers les fonctions de front office, celles-ci réclamant des aptitudes et des qualifications fondamentalement différentes. Ils représentent des métiers spécifiques, à très fort contenu technique. Les responsables d'unités se désolent de la mauvaise information des jeunes à la recherche d'emploi sur ces fonctions largement méconnues. Pour la majorité des postes, des entrées en bac+2/3 restent possibles (les fonctions de middle réclament des niveaux bac +4/5). Et s'il y a un prérequis à l'entrée, c'est beaucoup moins la connaissance des mécanismes financiers, qu'il sera toujours possible d'acquérir au poste de travail, qu'une maîtrise opérationnelle de l'anglais.

